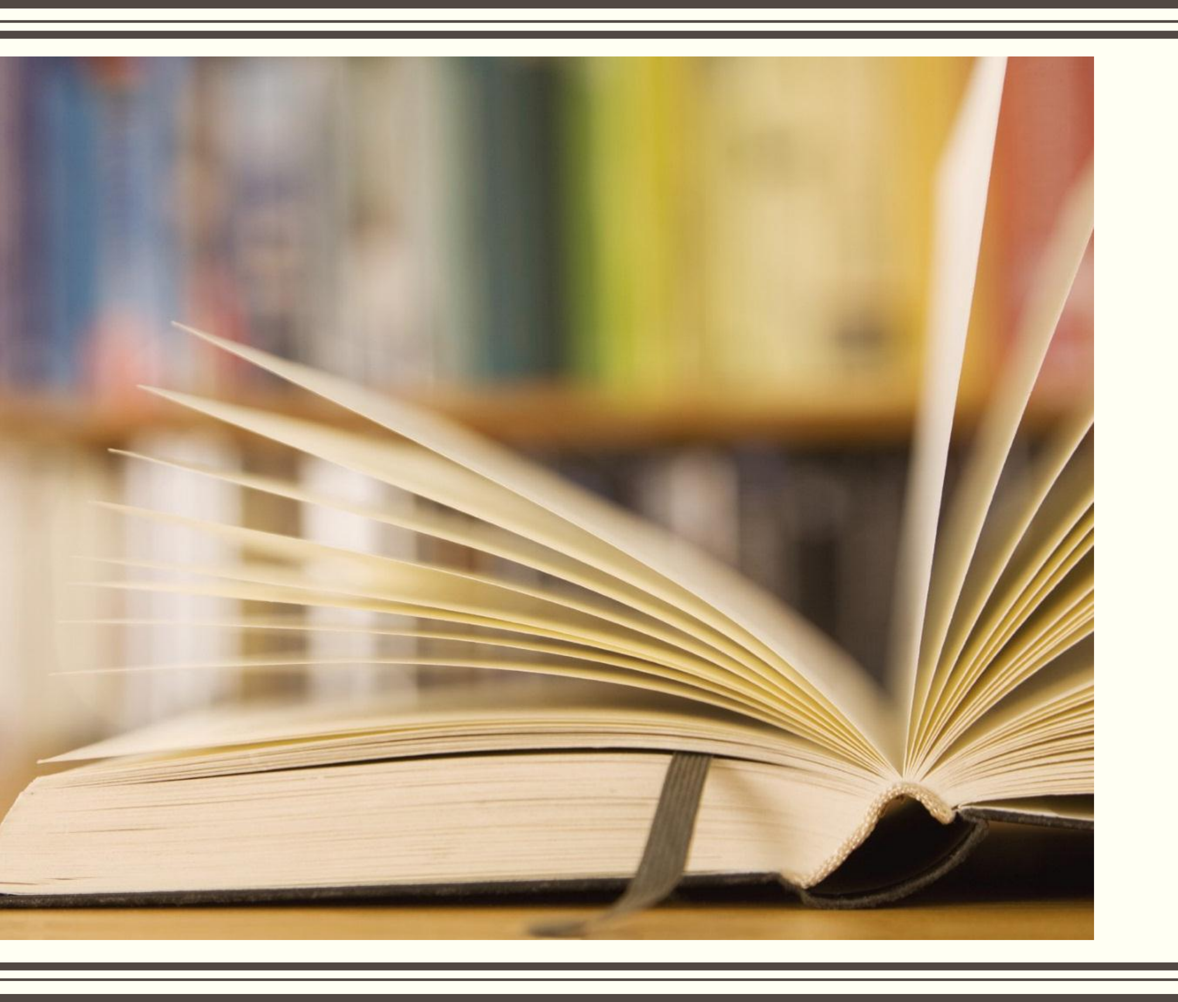


تطبيق الاستراتيجية

اعداد وتقديم / أ. د عبدالله القرشي

عناصر المحاضرة

- مقدمة
- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية
- أهمية تنفيذ الاستراتيجية
- محددات تنفيذ الاستراتيجية
- المتغيرات التنظيمية ذات الصلة بتنفيذ الاستراتيجية
- الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ لاستراتيجية
- عناصر تنفيذ الاستراتيجية
- نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجيه

مقدمة

- أن الإستراتيجية الجيدة بدون التنفيذ الفعال لن تنجح
- قد تحتاج المنظمة عند اختيارها للإستراتيجية إلى تغيير هيكلها التنظيمي، سياساتها، نظمها الإدارية. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن يكون المدير الإستراتيجي مستعداً وقادراً على إجراء التغيير المطلوب ووضع الخطط اللازمة لتنفيذه.

❑ مفهوم تنفيذ الاستراتيجية واهميته

- العمليات التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي والأهداف السنوية والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات.
- تحويل الخطة الإستراتيجية للمنظمة الي فعل ثم الي نتائج.
- العمليات التي من خلالها يتم تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها الى افعال ملموسة ذات دلالات واضحة.
- مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والاجراءات.

❑ اهمية تنفيذ الاستراتيجية

- عملية تنفيذ الاستراتيجية تؤثر في جميع اجزاء المنظمة كونها تتطلب مجموعة من الانشطة التي يجب ان تقوم بها الادارة العليا والتي تتمثل بتحديد الاهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن اهدافها الاستراتيجية وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الاهداف والقيام بتخطيط الموارد واعادة النظر في الهيكل التنظيمي ووضع خطط للحوافز

❑ محددات تنفيذ الاستراتيجية

- **يعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، ومنها:**

١) ادارة التغيير

٢) ادارة الهيكل

٣) ادارة الثقافة التنظيمية

كما اشار آخرون الى انها تتضمن:

١. البناء التنظيمي المناسب

٢. التخصيص المتوازن للموارد.

٣. وجود نظام ملائم للتحفيز

٤. وجود انظمة فعالة للمعلومات الادارية.

٥. وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

❑ المتغيرات التنظيمية ذات الصلة بتنفيذ الاستراتيجية

- يعتمد التنفيذ الفعال للاستراتيجية على ثلاث متغيرات وثيقة الصلة بالتنفيذ وهي:

١) ادارة التغيير

٢) ادارة الهيكل

٣) ادارة الثقافة التنظيمية

وعليه لابد من ان يأخذ التنفيذ مراحل متسلسلة تبدأ ب:

١- تقدير حجم التغيير:

بعض المنظمات تحتاج الى تغييرات طفيفة في الطريقة التي تنفذ بها المنظمة عملها الحالي.

وبعض المنظمات تحتاج الى تغيير شامل، ومن خلال حجم التغيير تتوقع المنظمة المشاكل بدقة أكبر التي تميل الى الظهور عند تنفيذ الاستراتيجية.

هناك خمس مراحل من التغيير الاستراتيجي للتنفيذ:

- الاستراتيجية المستقرة: تقتصر على مراقبة النشاطات بصورة كبيرة لضمان أدائها على أساس جدولة سابقة.
- التغيير الاستراتيجي الروتيني: تحصل هنا تعديلات اعتيادية تم التنبؤ بها لجذب الزبائن مثلا.
- التغيير الاستراتيجي المحدود: يتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل صنف المنتج العام.

تابع

- التغيير الراديكالي(الجذري): يحتاج الى تحولات رئيسية في المنظمة وهو تغيير ضروري لإكمال الاندماجات بين الشركات بنفس الصناعات الأساسية، وتبرز هنا الكثير من المشاكل والتعقيدات سواء كانت مشاكل قانونية أو صراعات تنظيمية بسبب اختلاف الثقافات التنظيمية
- التوجه التنظيمي: يعني توجه جديد ليس بنفس الصناعة الأساسية وهذا يحتاج الى تغيرات في مهمة الشركة، كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة سواء في المهارات أو في التكنولوجيا.

٢-تحليل وادارة الهيكل التنظيمي:

بنوعيه الرسمي وغير الرسمي يعد وجود نوعين من الهياكل التنظيمية حقيقة لا بد ان يعترف بها جميع المدراء، حيث تمثل الاولى مجمل العلاقات التي تنشأ بين الافراد في الوظائف كما صممتها الادارة ونقلتها في مخطط المنظمة.

وتتمثل الثانية بمجمل العلاقات بين الافراد التي تنشأ على اساس غير رسمي، ويجب على المدراء أن يأخذوا بعين الاعتبار الهياكل بنوعيها عند تنفيذهم الاستراتيجية.

٣- تحليل وادارة الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز او التفوق على الاهداف التنظيمية. ويفرض المدراء التنفيذيون وقادة المنظمة الآخرون الحاليون والسابقون تأثيرا أساسيا على الثقافة التنظيمية، كما تتأثر الثقافات بالقادة في كثير من الأحيان.

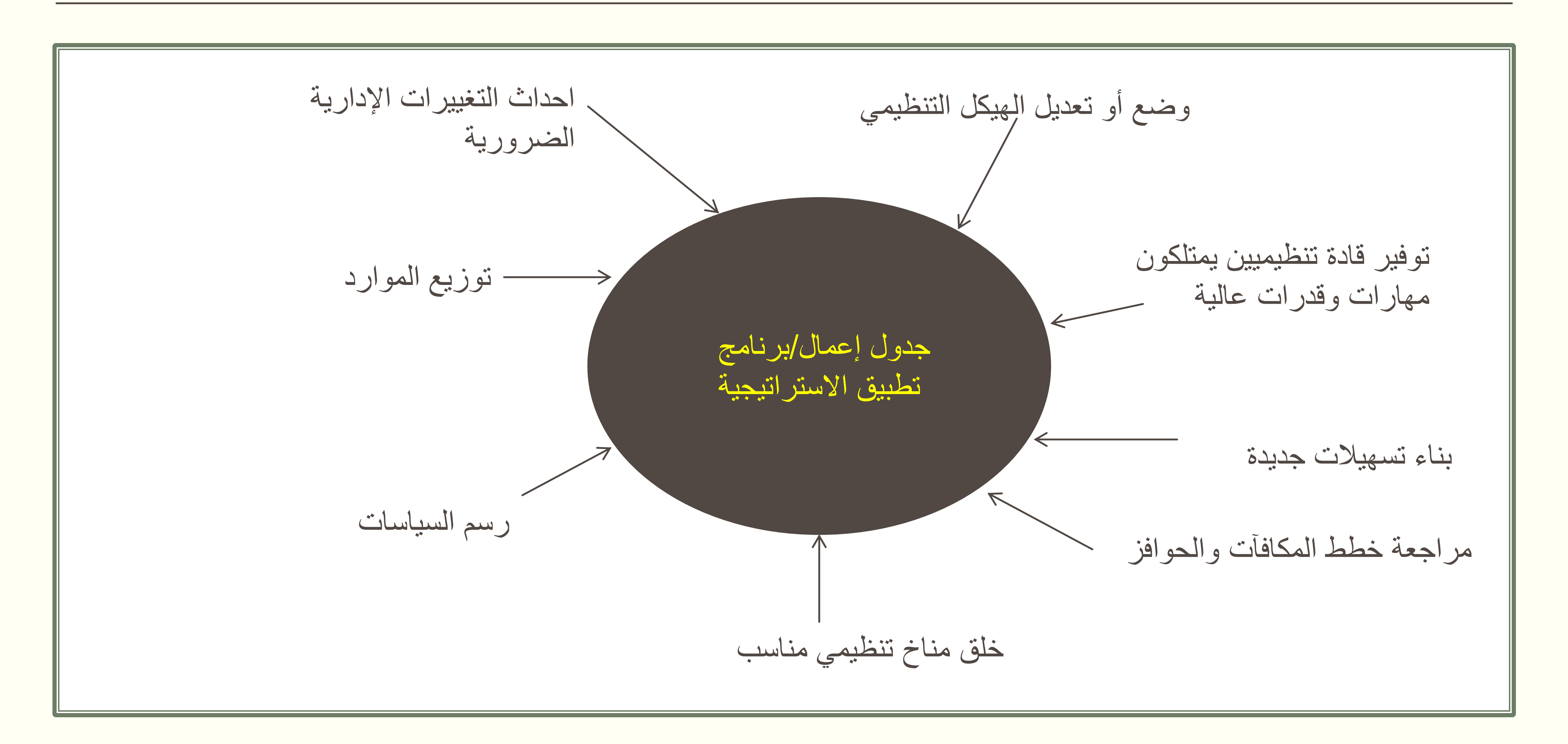
الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ لاستراتيجية

- وبالرغم من الارتباط القوي بين عملية صياغة الاستراتيجية وعملية تطبيق الاستراتيجية الا أن هناك اختلافات أساسية بينهما يمكن ابرازها في النقاط التالية :

الاختلافات الأساسية بين الصياغة والتنفيذ

م	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية
١	عمل فكري	عمل تشغيلي
٢	تتطلب قدرة على الحدس والتحليل	يتطلب مهارات قيادية وقدرة على التحفيز
٣	تتطلب التنسيق بين عدد قليل من الافراد	يتطلب التنسيق بين عدد اكبر من الافراد
٤	تركز على الفاعلية	يركز على الكفاءة

❑ عناصر تنفيذ الاستراتيجية



عناصر تنفيذ الاستراتيجية

١-الهيكل التنظيمي: هو الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية ويحدد الاقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للوظائف والأقسام في اطار من التكامل لتحقيق الأهداف.

- أنواع الهياكل التنظيمية:

✓ الهيكل التنظيمي البسيط.

✓ الهيكل التنظيمي الوظيفي.

✓ الهيكل التنظيمي متعدد الاقسام.

✓ الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي الجغرافي.

✓ الهيكل التنظيمي المصفوفي.

✓ هيكل فريق المنتج.

✓ الهيكل المختلط.

٢- الأهداف السنوية

- تحدد النتائج المطلوب تحقيقها خلال سنة.
- تحدد بشكل دقيق ما يجب تحقيقه كل سنة.
- يجب ان يتم التنسيق بين الوحدات الوظيفية عند وضع الأهداف لكي لا يحدث اي تعارض بينها.

٣- السياسات التنظيمية

- ارشادات عامة توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي الي تحقيق اهداف المنظمة.
- أهمية السياسات:

✓ تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

✓ تضبط التصرفات الإدارية.

✓ تزود المنظمة بأسس الرقابة الإدارية.

✓ تحدد ما يجب وما لا يجب عمله داخل المنظمة.

من أمثلتها :

- التزام المنظمة بسياسة توظيف العاملين ذوي الكفاءات والخبرات العالية .
- وهذه السياسة تعطي المدراء المختصين فكرة عامة حول كيفية العمل والتصرف عند ممارستهم عملية توظيف عاملين جدد لدى المنظمة

من أمثلتها :

سياستنا :

توظيف العاملين ذوي الكفاءة والخبرة العالية فإن كنت ممن يمتلكها فتقدم الينا لتنال فرصتك .

مقومات السياسات الفعالة

- ان تكون مستمدة من اهداف واستراتيجيات المنظمة.
- ان تكون متكاملة مع بعضها البعض ومع اهداف المنظمة.
- ان تكون مرنة.
- ان تكون محددة الالفاظ والمفهوم.
- ان تكون مكتوبة.
- ان تكون منسجمة مع السياسة العامة للدولة وقوانينها والقيم والعادات والأخلاقيات السائدة في المجتمع.

مثال:

توضيحي للسياسات:

- الهدف : نمو المبيعات والربحية .
- الإستراتيجية :امتلاك سلسلة من مخازن بيع التجزئة لمقابلة نمو المبيعات والأهداف الربحية .
- السياسات : السياسات المقترحة لدعم ونجاح هذه الإستراتيجية ما يلي :

مثال:
توضيحي للسياسات:

١ - فتح كل مخازن البيع من الساعة ٨ صباحاً وحتى الساعة ٨ مساءً من السبت الى الخميس بواقع ٧٢ ساعة في الاسبوع .
(هذه السياسة ستزيد من مبيعات الشركة كونها كانت تفتح لمدة ٤٠ ساعة اسبوعياً) .

٢ - كل المخازن يجب أن تقدم تقريراً رقابياً شهرياً .
(هذه السياسة قد تخفض نسبة المصاريف الى المبيعات) .

٣ - كل المخازن يجب أن تساهم بنسبة ٥% من عائداتها الشهرية في حملة الشركة الإعلانية
(هذه السياسة قد تسمح للمنظمة ببناء سمعة جيدة تساعدها على زيادة المبيعات)

٤ - كل المخازن يجب أن تلصق دليل سعر موحد على منتجاتها.
(هذه السياسة ستؤكد للمستهلكين أن الشركة تقدم سعراً واحداً وجودة واحدة في كل مخازنها)

٤-البرنامج

- عبارة عن خطة تتكرر بصورة مستمرة صممت لتنفيذ مشروع معين.
- تشمل الخطة:

١-مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول الي الهدف.

٢-الخطوات المطلوب إتباعها للوصول الي الهدف.

٣-الترتيب أو التتابع الزمني للخطوات المحددة.

٤-الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.

٥-الجهة أو الفرد المسئول عن كل خطوة.

مثال توضيحي

تتبنى إحدى الشركات استراتيجية النمو والتوسع، وبناءً علي ذلك فإنها تسعى الى **إنشاء قسم جديد للإنتاج في منطقة جغرافية أخرى** . وقد وضعت برنامجاً لذلك يتضمن العناصر التالية :

مثال توضيحي

أولاً :تحديد الأنشطة الواجب تنفيذها للوصول الى الهدف ومنها:

١- وضع المواصفات الفنية الخاصة ببناء القسم الجديد.
٢- اختيار الموقع وإجراء أبحاث التربة .
٣- الأعمال المدنية .
٤- الهياكل المعدنية .
٥- شراء الآلات والمعدات والعدد وقطع الغيار.
٦- توفير وسائل النقل .
٧- توفير معدات المكاتب .
٨- توفير مستلزمات الإنتاج.
٩- تركيب الألات .
١٠- عمل حملة دعائية .
١١- توظيف عمال جدد .

مثال توضيحي

ثانياً : تحديد الجهات والأفراد المسئولين عن تنفيذ كل خطوة ونشاط محدد :

١- الإدارة الهندسية تتولى التنفيذ والإشراف على :-

- وضع المواصفات الفنية .
- اختيار الموقع وإجراء أبحاث التربة.
- تصميم المباني والإنشاءات .
- الأعمال المدنية .
- الهياكل المعدنية
- تركيب الآلات .

مثال توضيحي

٢ - تتولى الإدارة التجارية ما يلي :-

- شراء الألات والمعدات والعدد .
- شراء مستلزمات الإنتاج .

٣ - تتولى إدارة التسويق ما يلي :

- وضع الخطة الإعلانية .
- تنفيذ الخطة الإعلانية .

٤ - تتولى إدارة الموارد البشرية ما يلي :-

- توظيف عمالة جديدة وتدريبها .

مثال توضيحي

ثالثاً : تحديد الوقت المطلوب لإنجاز كل خطوة :

١- وضع المواصفات الفنية ٣ أشهر.

٢- إختيار الموقع وإجراءات أبحاث التربة . ٣ أشهر.

٣- تصميم المباني والمنشأت ٦ أشهر.

رابعاً : تحديد التتابع أو التداخل الزمني للخطوات المبينة أعلاه

٥-الموازنات

- خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام وقد تكون نقدية(مالية) أو غير نقدية مثل الموازنات المتعلقة بكمية الإنتاج المتوقع وكمية المبيعات المتوقعة وساعات العمل المطلوبة لانجاز عمل معين.
- **من أنواع الموازنات:**

١) موازنة المبيعات

٢) موازنة الإنتاج.

٣) موازنة المشتريات

٤) موازنة الموارد البشرية.

٥) موازنة الايرادات والنفقات.

٦) الموازنة الرأسمالية.

١- موازنة المبيعات :

- أهـم الموازنـات التقديريـة ونقطـة إنطـلاق لإعـداد الموازنات الأخرى.
- تتنبأ بالمبيعات المتوقعة وأسعارها، وبقية المتطلبات المرتبطة بذلك من مستلزمات إنتاج وموارد بشرية وأجور عماله .

٢- موازنة الإنتاج :

- تصور هذه الموازنة الإنتاج المقدر في فترة زمنية مقبلة، من خلال ربط المبيعات بالإنتاج في حالة سوق المنافسة، او ربطه بالطاقة الإنتاجية في حالة عدم وجود مشكلة في تسويق المواد .
- تساعد موازنة الإنتاج في تحديد مستلزمات الإنتاج من المواد والعمالة والآلات .... الخ .

٣- موازنة المشتريات :

- يتم تقديرها بناءً على الأرقام الواردة في موازنة الإنتاج، حيث يتم التوصل لكمية المواد اللازم شراءها من خلال تحديد الوحدات المطلوب إنتاجها في موازنة الإنتاج .

٤- موازنة الموارد البشرية :

- توضح عدد الموظفين أو العمال المطلوبين في فترة زمنية معينه .
- -يتم إعدادها من واقع موازنات الإنتاج والمبيعات ، وبذلك يمكن وضع برامج للتدريب في ضوء المتطلبات من القوى العاملة .

٥-موازنة الإيرادات والنفقات :

تقدم تفاصيل الإيرادات والنفقات المقدرة خلال فترة زمنية محددة

٦- موازنة التدفق النقدي :

تقدر التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة خلال فترة زمنية محددة .

٧-الموازنة الرأسمالية :

تحدد النفقات الرأسمالية المقدرة للمصانع والمعدات والآلات والمخزون ... الخ .

٦-الاجراءات

- الخطوات التفصيلية الرتيبة التي تتبع عند تنفيذ الأعمال المتكررة والأساس فيها التتابع اى الترتيب الزمني.
- من امثلتها:

✓ إجراءات شراء المواد.

✓ إجراءات تعيين موظف.

✓ إجراءات صرف الشيكات.

✓ إجراءات استخراج شهادة قيد.

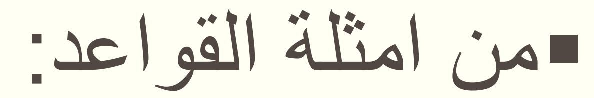
مثال توضيحي

إجراءات طلب التوظيف
١- استقبال طالب العمل . ٢- إجراء المقابلة المبدأية. ٣- ملئ استمارة الإلتحاق بالمنظمة. ٤- فحص طلب الإلتحاق من قبل الموظف المختص. ٥- إعداد قائمة نهائية بالمرشحين لمقابلة الإختيار . ٦- مقابلة الإختيار . ٧- الإختبارات . ٨- التواصل مع الجهات المرجعية السابقة التي كان يعمل بها الفرد. ٩- الكشف الطبي. ١٠- إتخاذ القرار النهائي للإختيار

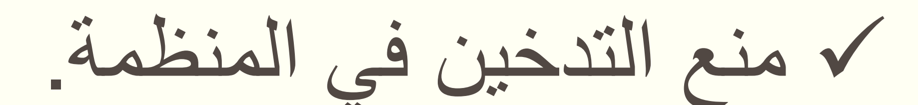
٧-القواعد



- تشير الي ما يجب وما لا يجب عمله من قبل العاملين



- من امثلة القواعد:



✓ منع التدخين في المنظمة.



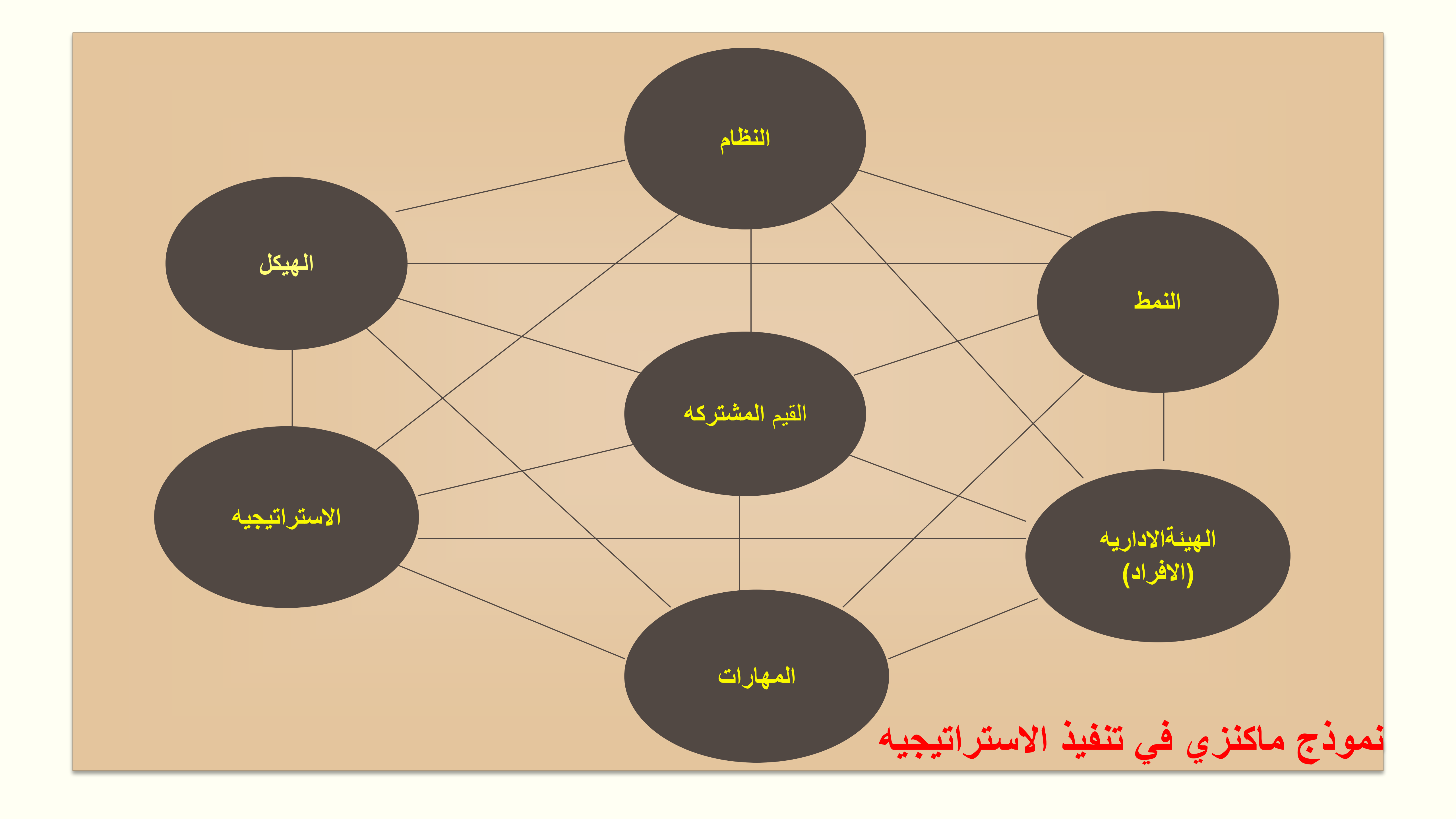
✓ منع التخزين في المنظمة.

✓ منع الخروج أثناء العمل.



❑ نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجيه

لا تختلف مفاهيم وادوات وصياغة الاستراتيجية كثيراً بين الشركات الكبيرة والصغيرة والمنظمات الربحية والغير خدميه في حين ان تطبيق الاستراتيجية يختلف كلياً مع اختلاف الاحجام ونمط الشركات.
حيث يشمل تطبيق الاستراتيجية العديد من المجالات والانشطة التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجية وهذه الانشطة نجدها تختلف فيما بينها عندما تطبق على منظمات اعمال او في المنظمات الحكومية وقد قدم نموذج ماكنزي نموذج اطلق عليه (s7)حيث يوضح هذا النموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية كما في الشكل الاتي



النظام
الهيكل
النمط
القيم المشتركه
الاستراتيجيه
الهيئةالاداريه
(الافراد)
المهارات
نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجيه

❑ نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجيه

١- الاستراتيجية

وهي مجموعه متكاملة من الممارسات التي تستهدف التفوق على المنافسين وتحسين صورة المنظمة امام زبائنها بأقل ما يمكن من تكاليف

٢- الهيكل

هو عباره عن مجموع العلاقات التنظيمية والاعمال والمهام المرتبة وفق مستويات اداريه تبين التخصصات والسلطات ومناطق تمركزها

❑ نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجيه

٣- الأنظمة

هي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل اولاًبأول لمختلف الانشطة المنظمية والعمليات بما في ذلك انظمة المعلومات والرقابة والحوافز

٤- نمط الإدارة

نعني بها فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لادارة المنظمة بحيث تنعكس من خلال هذه الفلسفة مجموعه من القيم والمعتقدات والنظم القيمية التي يتم من خلالها تجرى المفاضلة بين الاهم والمهم

❑ نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجيه

٥- الهيئة الإدارية

يكون الموظفين داخل المنظمة الهيئة الإدارية والتي تعمل على انتقاء العاملين وفق المهارات المطلوبة لضمان تنفيذ الاستراتيجية

٦- القيم المشتركة

ان ما يتبناه العاملين في المنظمة من قيم وطموحات قد تكون معلنه ولكنها في نفس الوقت تعبر عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا

❑ نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجيه

٧- المهارات

هي القدرات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على اداء ادوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف الى واقع عملي وغالباً ما تسعى المنظمات الى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزه تنافسيه بين المنظمات الاخرى

انتهت المحاضرة

